

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TUOTEKEHITTÄJÄNÄ JULKISESSA RUOKAPALVELUSSA

Anu Mäenpää

Opinnäytetyö
Helmikuu 2012
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

MÄENPÄÄ, ANU:
Tuotekehittäjänä julkisessa ruokapalvelussa

Opinnäytetyö 39 s., liite 1 sivu
Helmikuu 2012

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä tuotekehittäjän toimenkuvaan ruokapalveluissa. Työn tutkimusosassa perehdyttiin tuotekehittäjän toimenkuvaan sellaisissa kunnissa ja yksityisissä yrityksissä, joissa tuotekehittäjän toimi on jo olemassa. Teemahaastattelulla pyrittiin selvittämään, minkälaisilla toimenkuvilla kuntiin ja yrityksiin näitä asiantuntijoita on palkattu ja mitkä ovat ne perusteet tai tarpeet, millä tähän on päädytty.

Haastattelu tehtiin yhteensä kahdeksalle henkilölle. Haastateltavat edustavat eri kaupunkeja tai kuntia. Haastateltavat jakaantuivat siten, että kunnan tai kaupungin tuotekehityksen parissa toimivia ruokapalvelun asiantuntijoita oli vastaa- jista viisi henkilöä, yksi yksityisen palveluntuottajan edustaja sekä kaksi elintarviketeollisuuden tuotekehityksen johdossa toimivaa henkilöä. Tämä tutkimus antoi tietoa siitä, miten erityyppisissä organisaatioissa tuotekehityksen asiantuntijatehtävät toimivat ja kuinka tärkeänä ne nähdään organisaation koko toiminnan kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui ruokalistasuunnitteluaineistosta, tuotekehitystä käsittelevistä haastatteluista, ravitsemuslaatua käsittelevästä materiaalista sekä tuotekehittäjän olennaisena työkaluna käytettävästä tuotannonohjausjärjestelmän toiminnan esittelystä. Suurta painoa oli myös omalla työkokemuksellani ruokapalvelun suunnittelu-, kehittämis- ja työnjohtotehtävistä.

Haastattelut tehtiin keväällä 2011 ja tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja kuvaus asiantuntijatehtävän muodostumisesta ja toiminnasta erityyppisissä organisaatioissa. Haastateltavien yksimielisyys tuotekehittäjän tärkeydestä yrityksen kivijalkana ja toiminnan lähtökohtana antoi vahvan pohjan visioda vastaavanlaisen toimenkuvan luomista seutukunnallisesti. Tällainen toimenkuva vahvistaisi ja syventäisi Tampereen ympäristökuntien jo nyt hyvää yhteistyötä entisestään.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Service Management

MÄENPÄÄ, ANU:
Research and Development in Public Foodservice

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 1 page
February 2012

The aim of this study has been to get familiarized with the job description of the product developer in catering. The focus of the study is on the existing development work in public sector as well as in private sector. The aim of the interviews is to find out the motives for employing the developers.

The interviews were made with eight persons. They represent different public catering service units. Five of them were workers of the public services, one of them works for a private company and two of them were managers in food industry. This study gives information of different types of developers' tasks.

The interviews were made in the spring of 2011. The main target was to get an extensive account of the developers' tasks and functioning in different organizations. The agreement of the importance of the developer was strong. A joint developer will be a positive investment for Tampere region.

Key words: Research and development, nutritional quality, production management, foodservice

SISÄLLYS

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 JULKISET RUOKAPALVELUT	6
2.1 Pirkkalan ruokapalvelu	8
2.2 Tampereen kehyskunnat	9
2.3 Kehittäminen	10
3 TUOTEKEHITYKSEN TARPEELLISUUS RUOKAPALVELUSSA	13
3.1 Tuotannonohjausjärjestelmät	13
3.2 Ruokalistasuunnittelu	15
3.3 Ravitsemuslaatu ja siihen vaikuttavat tekijät	17
3.4 Aistinvarainen laatu ja siihen vaikuttavat tekijät	18
4 TUOTEKEHITTÄJÄN ROOLI	20
4.1 Tuotekehittäjä – monen toimen osaaja	21
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	23
6 TULOKSET	25
6.1 Nimikkeistö ja toimenkuva	25
6.2 Koulutustausta ja työhön vaadittava koulutus	25
6.3 Tuotekehittäjän työn merkitys yritykselle	26
6.4 Toimintatapojen jalkauttaminen henkilöstölle	27
6.5 Palautteeseen reagointi	28
6.6 Tuotekehitys nykypäivänä	28
7 TULOSTEN TARKASTELU	30
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	35
LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Ammattikeittiön toiminnan lähtökohtana on tarve tuottaa ruokapalveluja tietyille asiakassegmentille. Toimintaa suunniteltaessa ja toiminnan tavoitteita asetettaessa on kaikkia osa-alueita tarkasteltava kriittisesti. Vain näin toimimalla voidaan mahdollistaa kannattava ja kustannustehokas toiminta.

Suomessa koulu- ja työpaikkaruokailulla on jo vuosikymmenten perinteet. Kehitystä on tapahtunut palvelua ja laatua määrätietoisesti kehittämällä osin huomaamatta, käytännön huomioiden kautta.

Opinnäytetyöni tavoite on perehtyä tuotekehittäjän toimenkuvaan ruokapalveluissa. Tutkimusosaan valitsin haastateltavikseni julkisen ruokapalvelun tuotekehityksessä toimivia henkilöitä, elintarviketeollisuuden tuotekehittäjiä sekä yhden henkilön yksityiseltä catering-alalta.

Opinnäytetyöni aihe tuotekehittäjänä julkisessa ruokapalvelussa on itselleni erittäin läheinen, sillä työskentelen julkisessa ruokapalvelussa asiantuntijatehtävissä, johon olennaisena osana liittyy ruokalistasuunnittelu, tuotekehitys ja ruokapalveluiden kehittäminen. Toimenkuvani on operatiivista johtamista. Tässä työssä ei tarkastella niinkään sitä, kuinka tuote- ja reseptikehitysprosessi kulkee vaan sitä, kuinka tärkeä rooli ruokapalveluissa tuotekehittäjällä tai muulla vastaavalla asiantuntijalla on. Luvut kaksi, kolme ja neljä alalukuineen sisältävät lähteitä, mutta monet asiat joita tuon esiin, ovat työkokemuksen tuomaa tietoa.

Halusin opinnäytetyöni tutkimusosassa perehtyä tuotekehittäjän toimenkuvaan sellaisissa kunnissa ja yksityisissä yrityksissä, joissa tuotekehittäjän toimi on jo olemassa. Pyrin selvittämään, minkälaisilla toimenkuvilla kuntiin ja yrityksiin näitä asiantuntijoita on palkattu ja mitkä ovat ne perusteet tai tarpeet, millä tähän on päädytty.

2 JULKISET RUOKAPALVELUT

Tukipalveluiden järjestäminen, joihin ruokapalvelut kuuluvat, on kunnille lakisääteistä. Kunnilla on itsehallintoon perustuva laaja harkintavalta palvelujen tuottamistapojen suhteen. Kuntien tavassa tuottaa palveluja on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosina. Kunnat voivat järjestää palvelut joko omana työnä, yhdessä muiden kuntien kanssa, kuntayhtymän kautta tai ostamalla yksityiseltä palvelun tuottajalta (Kuntatyönantajat 2011.)

Julkishallinnon ammattikeittiöt kuuluvat hallinnollisesti joko julkishallinnon omaan toimintaan tai ne hoidetaan ostopalveluina. Viime aikoina julkishallinto on kilpailuttanut ruokapalveluita ja osa toiminnasta on saatettu ulkoistaa. Viranomaistahot ovat määritelleet eri asiakasryhmille ravitsemissuosituksia ja niiden toteuttamisohjeita, jotka ohjaavat ruokapalveluiden suunnittelua ja toteuttamista. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2008,6.)

Ammattikeittiöt ovat kehittyneet paljon vuosikymmenten aikana. Keittiöiden toiminta on pyritty saamaan taloudellisesti kannattavaksi ja osin jopa voittoa tuottavaksi (Mauno & Lipre 2008). Ruokapalvelut voivat kunnissa toimia nettobudjettiperiaatteella, jolloin tulojen ja menojen tulee täsmätä, mutta varsinaista voittoa ei tavoitella, vaan tulojen on katettava menot. Voidaan perustaa liikelaitos tai jopa osakeyhtiö, joiden toiminta mahdollistaa voiton tavoittelun. Nykypäivänä isojen kuntien, kaupunkien ja kuntayhtymien ruokapalveluita on alettu sekä liikelaitostaa että osakeyhtiöittää. (Lampi, Laurila, & Pekkala 2009.)

Julkishallinto asettaa catering-alan toimipaikoille tulostavoitteet, joiden saavuttaminen edellyttää toiminnallista tehokkuutta ja taloudellisuutta. Asiakaspalvelu, aktiivinen myyntityö ja tilausruokailujen järjestäminen korostuvat erityisesti liikelaitoksissa ja osakeyhtiöissä. Uusi suurkeittiötekniikka ja automaatiikka ovat osin lisänneet työntekijöiden osaamisvaatimuksia ja asettavat alan oppilaitoksiin haasteen pysyä kehityksessä mukana. Viranomaisvalvonnan siirtyessä yhä enenevässä määrin keittiöiden itsensä suorittamaksi omavalvonnaksi, lisääntyy työntekijöiden työn vaativuus sekä vastuullisuus. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2008,7.)

Mikä on poliittinen tahtotila kunnissa ruokapalvelun kehittyä ja menestyä? Haluataanko toiminta pitää omana tuotantona vai olisiko parempi ulkoistaa? Nämä kysymykset nousevat väistämättä esiin, kun tarkastelee esimerkiksi Tampereen ympäristökuntien kuntastrategioita. Monessakaan niissä ei mainita ruokapalveluita lainkaan. Kunnallistekniset sekä muut elinkeinotoimea ohjaavat palvelut kuvaillaan tarkastikin. Toki edellä mainitut toiminnot tuovat kuntaan rahaa, kun taas ruokapalvelut osana tukipalveluja yleisesti ottaen vain kuluttavat kunnan varoja. (Kangasala kuntastrategia 2016; Lempäälä kuntastrategia 2012 - 2025; Nokia kaupunkistrategia 2011 – 2016; Pirkkala kuntastrategia 2011 – 2015; Vesilahti kuntastrategia 2011 – 2013; Ylöjärvi kaupunkistrategia 2020.)

Ulkoistamista mietittäessä palvelujen tuottamisen vaihtoehtona olisi kunnissa hyvä miettiä, mitä lisäarvoa ulkoistaminen tuo verrattuna ruokapalveluiden tuottamiseen omana työnä. Olisiko mahdollista ennen palveluiden kilpailuttamista kehittää ja tehostaa omaa toimintaa ja katsoa, voidaanko palvelut saattaa sille tasolle, ettei kilpailutusta tarvittaisikaan. Mikäli kilpailuttaminen tulee kyseeseen, voitaisiinko kilpailuttaa esimerkiksi vain joitakin toimintoja tai palveluja. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa vanhusten ateriapalvelut tai lukion opiskelijaruokailu.

Valtiontasolla julkisten ruokapalveluiden kehittämiseen ja yleisesti suomalaisen ruokakulttuurin edistämiseen on 2000 – luvulla panostettu enemmän kuin ennen. Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut muun muassa Valtioneuvoston periaatepäätöksen terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinjoista (2008). Toinen on sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu joukkoruokailun kehittämisestä (2009). Tässä toimenpidesuosituksessa todetaan seuraavaa:

”Joukkoruokailu on keskeinen osa suomalaista ruokakulttuuria ja sen merkitys terveyden, työvireyden ja yleisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä on tärkeä. Pienillä parannuksilla voidaan saada merkittäviä vaikutuksia. Terveyttä edistävien ruokapalveluiden kehittäminen vaatii kuitenkin päättäjien ja johdon sitoutumista, riittäviä resursseja ja tiedotusta. Joukkoruokailun kehittäminen ja seuranta kuuluu alan kaikille keskeisille toimijoille eli eri hallinnonaloille, yksityissektorille, työmarkkinaosapuolille ja järjestöille”
(Joukkoruokailun kehittäminen 2009.)

Kuntien budjetista ruokapalvelun osuus on 2 - 4% ja elintarvikkeet muodostavat tästä luvusta vain kolmanneksen. Kuitenkin ensimmäiset säästötoimet kunnassa kohdistuvat aina ruokapalveluihin ja erityisesti elintarvikkeisiin. Kuntapäättäjät ovatkin paljon vartijoina päättäessään julkisista ruokapalveluista. Voitaisiin sanoa, että kuntapäättäjien tieto ruokapalveluiden toimialalta tulisi olla erittäin vahvaa, sillä päätösten kautta kuntapäättäjä ottaa kantaa asiakkaiden hyvinvointiin, aluetalouteen, työllisyyteen maaseudun elinvoimaisuuteen, ympäristöön ja jopa huoltovarmuuteen. Julkisten ruokapalveluiden palveluista nauttii jokainen suomalainen jossain elämänsä vaiheessa. Varsinkin nämä herkimässä kasvun ja oppimisen vaiheessa olevat sekä tulevaisuuden kannalta merkittävämät asiakkaat joutuvat usein aiempana mainittujen säästötoimien kärsijöiksi. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010.)

2.1 Pirkkalan ruokapalvelu

Ruokapalveluita tuottaa Pirkkalassa osaava, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö, jonka toiminnan perustana on tyytyväinen asiakas. Vakituksia työntekijöitä on 54 henkilöä. Eri toimipisteissä on yhteensä 22 keittiötä. Keittiöt jakautuvat seuraavalla tavalla toimintamuodon mukaan: valmistuskeittiöitä 6 kappaletta ja palvelukeittiöitä 16 kappaletta. Vuosittainen tuotantomäärä valmistuskeittiöissä on noin miljoona ateriaa. (Pirkkalan kunta.)

”Toiminnan lähtökohtana on laadukkaiden palvelujen tuottaminen kuntalaisille. Pirkkalan kunta huolehtii alueensa asukkaiden hyvinvoinnista itsenäisenä kuntana. Pirkkala on aktiivinen toimija kaupunkiseudun kuntien ja muiden toimijoiden kanssa. Pirkkalaa vietään eteenpäin kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti” (Pirkkalan kuntastrategia vuosille 2011 -2015.)

Oheinen toiminta-ajatus on lähtökohtana myös kunnan ruokapalvelun toiminnalle, joka tukipalvelujen tuottajana tuottaa palveluita päiväkotikäisistä kotipalvelun asiakkaisiin.

Ruokapalvelun tehtävänä on tukea eri hallintokuntien ydintehtävän onnistumista tuottamalla ruokapalvelut koulu- ja perusturvatoimelle. Lisäksi tuotetaan aterioita myös henkilökunnalle. Ruokapalvelun tavoitteena ja lähtökohtana on tuottaa laadukkaita ateriapalveluita kaikille asiakasryhmille: päiväkodit, koulut, vanhukset, vuodeosastot, veteraanit, ateriapalvelut ja henkilökunta. Ruokapalvelu palveleekin asiakkaita kaikissa elämänkaaren vaiheissa. "Ruoan tulee olla maukasta, laadukasta ja terveyttä edistävää". (Pirkkalan kunta.)

Pirkkalan ruokapalvelu on tehnyt palvelusopimukset eri asiakassegmenteille yhdessä tilaajaorganisaatioiden kanssa. Palvelusopimukseen on määritelty valtakunnallisten ravitsemissuositusten mukaisesti mitä ateriat pitävät sisällään ja kuinka paljon. Annoskoot ovat keskimääräisiä ja valmistuskeittiöillä on tiedossa määrät, mitä kohteissa todenmukaisesti ruokaa kuluu. Joissakin kohteissa ruokaa saattaa mennä enemmän, kuin mitä palvelusopimuksen keskimääräinen annoskoko vaatisi ja toisaalta, joissakin kohteissa ruokaa menee paljon vähemmän. Myös aterioissa huomioitavat kalenterin mukaiset juhlapyhät on määritelty palvelusopimukseen muun muassa joulun. (Pirkkalan kunnan Tweb-arkisto 2009.)

2.2 Tampereen kehyskunnat

Tampereen kehyskunnat muodostuvat kuudesta kunnasta, joilla on yhteistä rajapintaa Tampereen kaupungin kanssa. Nämä kunnat ovat: Ylöjärven kaupunki, Nokian kaupunki, Kangasalan kunta, Lempäälän kunta, Pirkkalan kunta sekä Vesilahden kunta. Kaikkien edellä mainittujen kuntien ruokapalvelut toimivat nettobudjettiperiaatteella. Yhdessä nämä kuusi kuntaa ovat tehneet yhteistyötä muun muassa elintarvikehankinnoissa lähes 20 vuotta. Viime vuosina on otettu käyttöön myös yhteinen tuotannonohjausjärjestelmä Jamix oy:n ohjelmistot Varax ja Aterix.

Asiantuntijatyöryhmä, joka koostuu ruokapalvelupäälliköistä, on mukana kilpailutettaessa elintarvikkeita, koneita, laitteita tai astioita. Varsinaisen kilpailutus työn tekee Kuntien Hankintatoimisto KuHa. Ateriasuunnitelma ja raaka-

ainepohja ovat merkittävässä roolissa elintarvikkeita kilpailutettaessa. Ateria-suunnitelma, raaka-ainepohja ja ruokaohjeet antavat ryhmälle sen tiedon, mitkä tuotteet ovat niin kutsuttuja volyymituotteita, joille halutaan alhaisin hinta. Mutta ovat kuitenkin riittävän laadukkaita, jotta ravitsemuksellinen laatu toteutuu. Raaka-aineiden ravitsevuudessa olisi erityisesti huomioitava suola- ja sokeripitoisuus, rasvan laatu ja määrä sekä viljatuotteiden jalostusaste, eli ovatko tuotteet täysjyvätuotteita vai eivät (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010). Lisäksi päätetään käytetäänkö kautta linjan kypsiä vai raakoja lihatuotteita ja mikä on elintarvikkeiden jalostusaste.

Ruokalista pyritään tekemään sellaiseksi, että raaka-ainevalikoiman hallinta on mahdollista (Lampi ym. 2010). Ruokaohjeissa tulisi välttää liian monia ainesosia, mutta kuitenkin niin, että ruoasta tulee juuri ”meidän kunnan hyvää, maukasta ja ravitsevaa ruokaa”. Toimivat ja vakioidut ruokaohjeet takaavat sen, että jokainen ruoanvalmistaja saa samanlaisen ja –hintaisten ja yhtä maukkaan tuotteen aikaiseksi (Lampi ym. 2010). Ruokaohjeiden raaka-aineiksi on valittu vain niitä tuotteita, jotka sopimus määrittelee.

2.3 Kehittäminen

Ammattikeittiön toiminnan perustana on ruokalista. Sen pohjalta voidaan laatia tuotevalikoima, sen rajaaminen ja hallinta. Ruokalista ohjaa budjetin laadinnassa. Toisaalta, mikäli budjetti määrittelee tuotevalikoimaa, on ruokalistan laatiminen ensiarvoisen tärkeää. (Mauno & Lipre 2008.)

Kehitettäessä uusia ruokaohjeita on hyvä pitää mielessä, että käyttämällä laadukkaita ja ravintotiheydeltään korkealuokkaisia raaka-aineita on lopputuloksena suositusten mukaista ja terveyttä edistävää ruokaa. Suunnitteluvaiheessa tulee jo arvioida raaka-aineen käytettävyyttä terveydelliseltä kannalta. Samoin annoskoko pitää olla kohdallaan. Asiakkaan annoksesta saama energia tulisi vastata kulutusta. Lopullisen valinnan tekee kuitenkin aina ruokailija itse. (Lampi ym. 2010.)

Suolan, sokerin ja rasvan vähentäminen ruokaohjeesta ei välttämättä merkitse suoraan maun tai aromin huonontumista. Usein voi käydä jopa päinvastoin ja ruoan oikeat, puhtaat maut tulevat esille.

Ruoanvalmistuksen keskittäminen isompiin valmistuskeittäisiin on Pirkkalassa tuonut merkittäviä säästöjä raaka-ainekustannuksiin. Vuoden 2010 tilinpäätös osoittaa, että raaka-ainekustannuksissa on merkittävästi säästetty kyseisen vuoden aikana. Osittain tämä selittyy uudella hankintasopimuksella, joka on kehyskunnille edullisempi kuin edellinen sopimus. (Pirkkalan kunnan ruokapalvelun talousarvio 2010; Pirkkalan kunnan tilinpäätösraportti 2010.) Uskonkin, että keskittäminen jo suunnitteluvaiheessa, mikäli se on mahdollista, tuo raaka-aineiden hallintaan uusia näkökulmia. Isommat valmistuskeittiot voivat ottaa kokonaisia myyntieriä ja näin ollen saada kaiken hyödyn sopimushinnoista. Pienemmissä valmistuskeittiöissä isot myyntierät kasvattavat suotta varaston arvoa. Varasto ei kierrä riittävän nopealla rytmillä, joten tuotteiden päiväykset saattavat umpeutua.

Raaka-aineiden tilaamista hallitaan, esimerkiksi Pirkkalassa, ostotilauslistoilla sekä säännöllisesti tavarantoimittajilta saatavista ABC-analyyseistä. Lisäksi kaikki laskut kiertävät sähköisesti hyväksyttävänä ruokapalvelupäälliköllä tai ohjaajalla. Näin päästään heti puuttumaan tilanteeseen, jossa tilaaminen ei mene sovittujen sääntöjen mukaan tai raaka-aineista on veloitettu jokin muu kuin sopimushinta. Lisäksi muiden kuin sopimustuotteiden tilaamiseen täytyy käydä ruokapalveluohjaajan kanssa keskustelu, miksi ja mihin muita tuotteita tarvittaisiin. Raaka-ainevalikoimaa hallitaan hyvällä suunnittelulla, toimivilla ruokaohjeilla ja keskittämisellä (Lampi ym. 2010).

Tuotekehityksessä ja ruokaohjeiden testauksessa tehdään Pirkkalassa tiivistä yhteistyötä elintarviketeollisuuden edustajien kanssa. Muun muassa Unilever Food Solutionsin kanssa yhteistyössä kehitettiin kastikereseptiikkaa sekä Cook & Chill-ruoanvalmistusmenetelmiä. Ateriamestarit Oy:n kanssa on tehty testejä, miten täysjyväpastat toimivat käytetyissä ruokaohjeissa ja Cook & Chill-menetelmällä valmistettuina. Saarioinen Oy kanssa on tehty yhteistyössä erilaisia liharuokia. IsoMitta Oy:n kanssa on kehitetty kalaruokia sekä vanhuspuolelle jälkiruokatestejä. Heillä on resursseja, tilat ja mahdollisuus tehdä testejä huo-

mattavasti kattavammin kuin kunnissa, joissa tuotekehitys tapahtuu oman työn ohessa.

Yhteistyö lähtee kuntien omasta tarpeesta kehittää tuotteitaan ja toimintaansa. Yhteydenotto yritykseen, jonka tuotteita käytetään, käynnistää tuotekehitysyhteistyön olemassa olevan reseptiikan kehittämiseen tai uuden ruokalajin kehittäminen sovitulla raaka-aineilla. Lopullisen päätöksen tuotteen käytöstä tekee aina toimeksiantaja itse, mutta elintarviketeollisuudella on niin paljon valmiiksi hyvin testattua reseptiikkaa, että olisi omien vähäisten voimavarojen tuhlausta olla käyttämättä niitä.

Ruokalistan kehittäminen ei koskaan ole pelkkä projekti, toki sitä voidaan tehdä projektiluonteisesti, jolloin siihen panostetaan erittäin intensiivisesti. Ruokaohjeita kehitetään aina, kun niiden mukaista ruokaa valmistetaan. Kun kyseistä ruokaa syödään, sitä arvioidaan hyvinkin kriittisesti. Olisiko mahdollisesti jotakin, joka voisi olla vielä paremmin. Voitaisiin siis todeta, että ruokalistat ja ruokaohjeet eivät ole ikuisia, vaan ne muuttuvat asiakkaiden ja heidän toiveidensa sekä raaka-aineiden muuttuessa.

3 TUOTEKEHITYKSEN TARPEELLISUUS RUOKAPALVELUSSA

Seuraavissa alaluvuissa on kerrottu niitä teemoja, jotka määrittelevät tuotekehityksen raameja ja antavat sille perustan. Palveluiden kehittyminen tarvitsee suunnitelmallisuutta, budjettiraameja sekä rahallisia että toiminnallisia resursseja.

3.1 Tuotannonohjausjärjestelmät

Tuotannonohjausjärjestelmä on ammattikeittiön ehdoton työväline. Tampereen kehyskunnista viidellä kunnalla tuotannonohjausjärjestelmänä on Jamix Oy:n ohjelmisto. Ilman tuotannonohjausjärjestelmää on erittäin vaikeaa ja työlästä olla selvillä siitä, onko ruoka ravitsemuksellisesti oikein tehtyä, mitä ruokalajit ja ateriat maksavat, millä laitteella niitä valmistetaan sekä paljonko mitäkin raaka-ainetta ruokaohjeeseen tarvitaan. Erityisesti reseptiikan vakioiminen on työlästä ilman luotettavaa ohjelmaa (Lampi ym. 2010).

Tuotannonohjausjärjestelmä on työväline niin työntekijälle kuin esimiehellekin. Varasto-ohjelmalla tilataan ja hallitaan raaka-aineita, sekä varaston tilannetta. Esimies saa ohjelmasta raportit raaka-aineiden käytöstä ja hinnoista. Ruoka-ohjelmalla laaditaan ruokalistat ja – ohjeet sekä seurataan, että ravitsemussuositukset täyttyvät. Jakelu-ohjelma helpottaa valmistuskeittiön ja palvelukeittiön, hoivaosaston tai ateriapalvelun työntekijöiden työtä, kun kaikki sisäinen tilausliikenne voidaan hoitaa tämän ohjelman avulla. Laskutus-ohjelmalla voidaan laskuttaa niin kunnan sisäisiä kuin ulkoisiakin asiakkaita. (Jamix oy.)

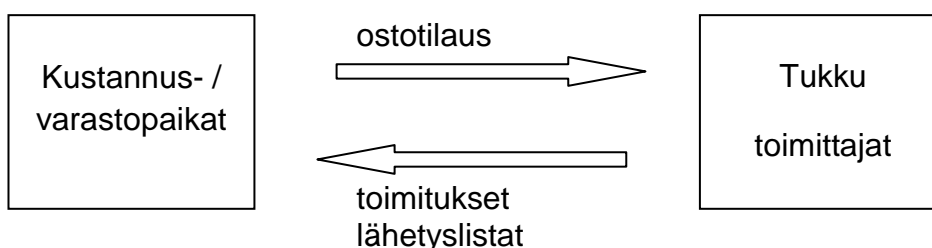
Sähköinen tilaaminen on nykypäivää. Sähköinen raaka-aineiden tilaaminen säästää aikaa, mutta ennen kaikkea vapauttaa tilaavan henkilön, usein esimiehen, muihin tärkeisiin tehtäviin, kuten kehittämis- ja suunnittelutyöhön.

Toki myös puhelinmyyntipalvelua tarvitaan. Myyjä soittaa, mikäli tuote jota on tilattu, on tilapäisesti lopussa, mutta se ei ole vielä näkynyt tilausjärjestelmässä.

Myös arkipyhät saattavat aiheuttaa asiointia puhelinmyyjän kanssa toimituspäiviä järjesteltäessä.

Pirkkalassa käytetään pääsääntöisesti sähköisiä tilausjärjestelmiä. Lisäksi tilaaminen on keskitetty Jamix-varasto-ohjelman kautta tapahtuvaksi. Osa sopimustoimijoistamme ei ole pystynyt linkittämään omaa järjestelmäänsä meidän varasto-ohjelmaamme, joten näiltä tavarantoimittajilta tilaamme suoraan heidän tilausjärjestelmänsä kautta, kuitenkin niin että tuotteiden tilaaminen on rajattu koskemaan ainoastaan sopimustuotteita. Muita kuin sopimustuotteita ei monenkaan toimittajan järjestelmästä pääse tilamaan.

Sähköinen tilaaminen mahdollistaa tilauksien tekemisen silloin, kun se tilaajalle parhaiten sopii. Tilauksia voidaan antaa viikoiksi eteenpäin, jopa kuukausia etukäteen. Näin toimien tulee kuitenkin vielä varmistaa, että tuotteita tulossa oikea määrä. Tilauksen tekemisen voi keskeyttää, jos eteen tulee jokin välitöntä hoitoa vaativa tilanne ja jatkaa jälleen, kun se on mahdollista. Sähköisen tilaamisen puolesta puhuu myös se, että tilaaja näkee lähes jokaisen toimittajan kohdalla reaaliaikaisesti, onko tuotetta hyllyssä vai ehdottaako järjestelmä korvaavaa tuotetta tilalle. Joskus eteen tulee tilanteita, että varsinaista tuotetta eikä korvaavaa tuotetta ole tulossa toimituspäivänä, silloin puhelinmyynti ottaa kohteeseen yhteyttä ja pyrkii toimittamaan tuotteen mahdollisimman pian ilman lisäveloitusta, mikäli se asiakkaalle sopii.



KUVIO 1 Sähköinen tilaaminen

Kuviossa 1 nähdään, miten sähköinen tilaaminen toimii. Kustannuspaikat, tässä tapauksessa valmistuskeittiöt lähettävät ostotilauksensa Jamix-varasto-ohjelman kautta suoraan siihen tukkuliikkeeseen, jonne ostosopimus on tehty. Tukkutoimittaja lähettää tilatut tuotteet ja lähetylistan, joka tallentuu varasto-

ohjelmaan. Näin ollen varasto-ohjelmassa hinnat pysyvät ajantasaisina, esimies voi seurata varasto-ottoja, varastokiertoa sekä tehdä tarvelaskentaa. Ostolaskutus voidaan tehdä myös tämän ohjelman kautta. Tilaustoiminto on vain yksi osa ohjelmiston monipuolisista toiminnoista.

3.2 Ruokalistasuunnittelu

Ruokalista suunnitellaan yleensä useaksi viikoksi kerrallaan. Tämä helpottaa ennen kaikkea esimiestä, mutta myös työntekijää tekemään työnsä tehokkaasti ja tavoitteellisesti jokaisena työpäivänä. Yleisesti käytetään kuuden viikon kiertävää ruokalistaa (Mauno & Lipre 2008.)

Ruokalistasuunnittelun etuja ovat raaka-aineiden keskittäminen ja niiden käytön ohjeistaminen. Tarkkojen ruokaohjeiden ansiosta ruoanvalmistuksen kustannukset pysyvät raameissaan. Ongelmakohtia ruoanvalmistuksessa voidaan ennalta ratkaista tai poistaa ja ravitsemuksellisen laadun varmistaminen helpottuu. (Mauno & Lipre 2008.) Tässä oli lueteltuna vain muutamia etuja, mitä hyvällä ja systemaattisella ruokalistasuunnittelulla voidaan saavuttaa.

Ruokalistasuunnitteluun olisi hyvä ottaa mukaan ruokaa valmistavat ja raaka-aineita tilaavat henkilöt. Näin varmistetaan se, että esimerkiksi täysin toimimattomat raaka-aineet jäisivät jo suunnitteluvaiheessa ulkopuolelle. Ruokaa valmistavat henkilöt osaavat antaa käytännön tietoja suunnitelmaan, vaikkakin päävastuu on esimiehellä. Ruokalistasuunnittelussa tulisi huomioida myös mahdolliset asiakastyytyväisyystutkimuksista saadut tulokset sekä mahdolliset asiakaspalautteet, kuinka ne halutaan listan teossa ottaa huomioon.

Kehyskunnissa noudatetaan 6 viikon kiertävää ruokalistaa, joskin osa ruoista kiertää 12 viikon rytmillä. Ruokalista on yhtenäinen kaikilla kouluilla ja päiväkodeilla sekä osassa kunnista yhtenäinen myös kokopäivälaitoksissa.

Kuuden viikon suunnittelussa käytetään ohjaavana toimintona raaka-ainepohjaa. Raaka-ainepohja on laadittu yhteistyössä kehyskuntien ruokapalvelupäälliköiden kanssa. Raaka-ainepohjassa vaihtelevat naudanliha, porsaanliha

ja broilerinliha, niin että kaikista on käytössä kokolihaa ja jauhelihaa. Lisäksi käytetään kalaa, makkaraa, mustamakkaraa, soijarouhetta ja maksaa. Kasvisruokia ja puuroa on listalla kaksi kertaa kuuden viikon kierrossa. Elintarvikkeita kilpailutettaessa, on määriteltä paljonko pääraaka-ainetta grammoina / annos, milläkin asiakassegmentillä käytetään (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2005).

Kuuden viikon listakiertoon muutoksia tuovat lähinnä juhlapyhät ja mahdolliset teemat. Ruokalistaa tarkastellaan vuoden välein. Silloin mahdolliset asiakkailta ja henkilökunnalta tulleet toiveet voidaan ottaa listalle mukaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jokin ruokalaji saattaa jäädä hetkeksi katkolle. Testausta ja vakiointia varten on perustettu kehyskuntien yhteinen tuotekehitystiimi, johon kuuluu kaikista kunnista kolme henkilöä. Ryhmä kokoontuu noin 4-6 kertaa vuodessa, riippuen siitä, onko jokin isompi työ menossa. Ruokaohjeiden testaus on hidasta ja kärsivällisyyttä vaativaa työtä. Joitakin ohjeita saatetaan testata kuukausia ennen kuin ne saadaan sopimaan tuotantoon.

Mauno & Lipren (2008) mukaan ruokalistasuunnittelussa olisi hyvä käyttää apuna tarkistuslistaa. Tästä listasta käy hyvin ilmi ne kaikki kohdat joihin ruokalistasuunnittelijan tai -ryhmän tulee kiinnittää huomiota.

- *Soveltuvatko ruokalistan ruoat asiakasryhmälle?*
- *Vaihtelevatko ruokalajit riittävästi?*
- *Käytetäänkö raaka-aineita monipuolisesti?*
- *Sopivatko raaka-aineet maultaan ja rakenteeltaan toisiinsa?*
- *Vaihtelevatko ruoka-annoksen raaka-aineiden palakoot?*
- *Vaihteleeke raaka-aineiden kypsien ruokalajien rakenne?*
- *Ovatko ruoka-annoksen värit houkuttelevia?*
- *Eroavatko juhla- ja arkiruokat toisistaan?*
- *Voidaanko ruoat valmistaa keittiön laitteilla?*
- *kestävätkö ruokalajit jäähdyttämisen, säilyttämisen ja uudelleen kuumentamisen?* (Mauno & Lipre 2008).

Vakioruokaohjeiden käyttö tuo helpotusta moneen työvaiheeseen. Se takaa tasalaatuisen ruoan kaikille asiakkaille ruokailutapahtuman kaikkina aikoina. Voidaan sanoa, että vakioruokaohjeet ovat ateriasuunnittelun väline. Suunniteltaessa keittiön omien ohjeiden vakiointia olisi hyvä ottaa huomioon muutamia sellaisia seikkoja, jotka helpottavat vakioinnin toteutumista. (Lampi ym. 2010.)

Vakioitujen ruokaohjeiden myötä myös keittiössä harvemmin työskentelevät tai sijaistamaan tulleet työntekijät voivat tarjota tasalaatuista ja tuttua ruokaa asiakkaille. Vakioitujen ohjeiden avulla suunnittelutyö helpottuu ja hankintoihin käytetty työaika pienenee.

Pirkkalassa vakiointia on tehty vasta muutamia vuosia, mutta emme taida olla sen huonommassa tilanteessa kuin muutkaan melko pienet kunnat, jonka resurssit vakiointiin ovat olleet ennen aivan riittämättömät. Pikkuhiljaa kiinnostus ja tietämys on lisääntynyt ja sitä kautta lisännyt vakioitujen ohjeiden määrää. Voisi kuitenkin sanoa, että 6 viikon ruokalistan lounasruokien vakiointi vie noin vuoden kaikilta osin. Tähän on laskettu ruokaohjeiden tekeminen ja testaaminen ja vakiointi, sekä tallentaminen ravintolaskentaohjelmaan. Muutosvastarinnan murtaminen ja lauseen ”sormituntumalla täällä on ennenkin tehty”- tyhjäksi tekeminen vie oman aikansa. On kuitenkin yleisesti todettu, että nyt kun vakioituja ohjeita on jo perusruoista, ovat kokit sitä mieltä, että ilman ohjetta ei ruokaa voisi enää valmistaa.

3.3 Ravitsemuslaatu ja siihen vaikuttavat tekijät

Ruoan ravitsemuksellinen laatu kuvaa ruoan tai yksittäisen ruoka-aineen koostumusta tai ravintoainesisältöä suhteessa ravitsemussuosituksiin. Yksittäiset elintarvikkeet voivat joko parantaa tai huonontaa ruoan ravitsemuksellista laatua. Näin ollen ruoan ravitsemuksellinen laatu riippuu ravitsemusta huonontavien (suola, sokeri, kova rasva) tai parantavien (kuitu, pehmeä rasva) ravintoaineiden määrästä. (Joukkoruokailun kehittäminen 2009.)

Ruoan tekninen laatu on sen valmistajalle huomattavasti monimutkaisempi. Tekniseen laatuun vaikuttavat ruoan turvallisuus, terveellisyys ja taloudellisuus. Nämä ovat tekijöitä jotka eivät yleensä ole aistittavissa suoraan annoksesta. Ruokasuunnitelmaa laadittaessa on rinnalla vietävä koko ajan myös laatukysymyksiä. Minkälaista laatua haluamme asiakkaillemme tarjota ja kuka sitä valvoo?

Christian Grönroosin (2009, 104-105) mukaan toiminnallisen laadun kehittämisestä on merkittävä hyöty yrityksen kilpailuedulle. Palvelun laatu on kokonais-

valtainen kokemus, jossa tekninen ja toiminnallinen laatu ovat yleensä hyvän laadun edellytys. Jotta asiakas voi pitää koko palvelua laadukkaana, tulee teknisen laadun olla hyväksyttävä. Asiakkaiden tarpeet ja yrityksen strategia määrittelevät hyväksyttävän tason. Kun koettu laatu vastaa odotettua laatua, voidaan palvelun kokonaislaatua pitää hyvänä.

Omavalvonnasta saatavien tietojen perusteella ruokapalveluiden tarjoajat voivat seurata valmistettujen aterioiden ravitsemuslaatua. Ruokailijoille suunnatuilla kyselytutkimuksilla ei ole mahdollista seurata ruokapalveluiden ravitsemuslaatua. Asiakas ei pysty arvioimaan luotettavasti kodin ulkopuolella syötyjen aterioiden ravitsemuslaatua. Hankintailmoituksia, tarjouspyyntöjä, hankintasopimuksia, ostotilastoja ja kuormakirjoja seuraamalla, sekä ruokalistoja ja vakioruokaohteja tarkastelemalla voidaan määritellä ruokapalvelun ravitsemuslaatua ja ruoan turvallisuutta sekä seurata, kuinka usein ravitsemussuosituksia täyttäviä ateriakokonaisuuksia on tarjolla. (Vikstedt, Raulio, Prättälä & Joukkoruokailutyöryhmä 2011.)

Turvalliseen laatuun taas katsotaan kuuluvaksi muun muassa, kuinka se soveltuu erityistarpeisiin. Lukemalla tuoteselosteet saadaan selville esimerkiksi allergeeneja sisältävät tuotteet. Raaka-aineiden jäljitettävyyden on iso ruoan turvallisuuteen vaikuttava tekijä. Mikäli takaisin vetoja tai muita poikkeamia, kuten vierasesineitä raaka-aineista löytyy, on hyvä tietää, että tavarantoimittajien tarkkojen tietojen perusteella päästään tarvittaessa aina tuotteen alkulähteille asti. Myös lämpötilaseuranta koko tuotantoprosessin aikana on turvallisen laadun taakka. Ruoanvalmistuksen jaksottamisella, lämpötilojen mittaamisella sekä dokumentoinnilla turvataan asiakkaan terveellinen ruokakokemus.

3.4 Aistinvarainen laatu ja siihen vaikuttavat tekijät

Ruoan aistittavaa laatua on kaikki se, mitä asiakas kokee saatuaan annoksen eteensä, toisin sanoen kaikki minkä hän voi nähdä, maistaa, haistaa, tuntea ja kuulla. Ruoan nimi, väri, rakenne, maku, haju, palakoko ja muoto ovat aistittavia laatutekijöitä. (UFS 2011.)

Perinteinen aistinvarainen tutkimus keskittyy tuotteen aistittavien ominaisuuksien mittaamiseen. Toisena tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää hyväksyttävyydestutkimusta, jossa etsitään tuotteen hyväksyttävyyden tai miellyttävyyden syitä niin tuotteesta kuin myös kuluttajasta ja tilanteesta (Tuorila 2004.)

Aistinvaraisesta tutkimusta tehtäessä mitataan tuotteiden ominaisuuksia. Mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi aromin voimakkuus tai rakenteen erot vaikkapa rasvoja tutkittaessa. Tutkimuksissa on tarkoitus selvittää, onko tuote sovitun kaltainen. Tällaisilla tutkimuksilla selvitetään muun muassa sitä, miten esimerkiksi rasvan ja suolan vähentäminen tai lisääminen vaikuttaa tuotteen ominaisuuksiin. Aistinvaraista tutkimusta tekevät on koulutettu tehtäväänsä. (Tuorila 2004.)

Aistinvaraiseen arviointiin ja sitä kautta aistittavaan laatuun vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät (UFS 2011):

- *Arvioija (psykykinen ja fyysinen tila, motivaatio)*
- *Arviointipaikka- ja ajankohta*
- *Arviointilomake, asteikko ja sen käyttö*
- *Ulkopuoliset häiriötekijät*
- *Edelliset näytteet*
- *Näytteiden järjestys*
- *Ennakkokäsitykset ja -odotukset*

Aistinvaraista tutkimusta tehtäessä on erittäin tärkeää, että arviointia tekevät ovat koulutettuja tehtäväänsä, sillä vain kouluttamalla aistejaan voi tehdä luotettavaa aistinvaraista arviointia (UFS 2011).

Aistittavia ominaisuuksia ovat: näköaisti, jolla aistimme tuotteen ulkonäköä ja rakennetta, hajuaisti, joka kertoo tuotteen aromeista, makuaistilla arvioimme ruoan maittoa, tuntoaisti kertoo arvioitavan tuotteen lämpötilasta ja rakenteesta sekä kuuloaisti, jolla voimme arvioida tuotteen rakennetta. (UFS 2011.)

4 TUOTEKEHITTÄJÄN ROOLI

Opetushallitus (2008) määrittelee tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon tutkin-
toperusteissa tuotekehittäjän ammatillisen osaamisen vaatimukset seuraavasti:

Tutkinnon osan suorittamisessa tutkinnon suorittaja osaa käytännön tuotekehitysprojektin valmistelussa määritellä ja yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa arvioida lähtötilannetta, käyttää oikeita käsitteitä sekä osaa asettaa projektille tavoitteen. Tutkinnon suorittaja osaa linjata, mitkä tuotekehitystyötä tukevat selvitykset ovat välttämättömiä ja mitkä on lisäksi hyvä tehdä parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi. Tuotekehitystyössä kehitettävä tuote on usein palvelun ja fyysisen tuotteen yhdistelmä.

Tutkinnon suorittaja osoittaa tämän tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten mukaisen osaamisen valmistelemalla tuotekehitysprojektia yksin tai yhdessä tuotekehitystiimin kanssa. Ammattitaito voidaan osoittaa oman tuotekehitystyön toteutus -tutkinnon osan yhteydessä työtehtävinä siinä laajuudessa, että osaamisen voidaan luontevasti todeta vastaavan ammattitaitovaatimuksia.

Nämä vaatimukset tuovat hyvin esiin tuotekehittäjän käytännön osaamisen tai-
toedellytykset, mutta myös erilaisten tutkimusmenetelmien hallinnan taitamisen.

Juha Kansikas (2004) toteaa väitöskirjassaan tuotekehittäjän roolin innovatiiviseksi, luovaksi ja itsenäiseksi. Kehittäessä liiketoimintaa sekä tuotekehitystä, tarvitaan tuotekehittäjältä riskinottokykyä, visiointia ja mahdollisuuksien havainnointia. Tämä on mahdollista vain tehtäessä tuotekehitystyötä pitkällä aikavälillä, jolloin tarvittavat tieto ja kokemus syntyvät.

Tuotekehittäjän rooliin yhdistyy paljon myös markkinointia. Yrityksissä saattaa-
kin olla yhteinen tuotekehitys- ja markkinointiosasto, sillä ne liittyvät paljon toisiinsa. Ilman hyviä tuotteita ei voi olla markkinointia ja toisaalta, vaikka tuote tai palvelu olisi kehitetty kuinka huippuunsa, ei se ilman hyvin suunniteltua markkinointia todennäköisesti tee kauppaansa.

Tuotekehitys ylipäänsä on yrityksissä edelleen hyvin vaihtelevalla tasolla. Sari Karttunen (2010) on tutkimustyössään huomannut, että joissakin organisaatioissa on tuotekehityspäällikkö, joka johtaa koko tuotekehitystä, jotkut organisaatiot tekevät seudullista tuotekehitystä yhteisen tuotekehittelijän kanssa ja joissa-

kin hyödynnetään tavarantoimittajien reseptiikkaa tai testataan satunnaisesti uusia ruokaohjeita.

4.1 Tuotekehittäjä – monen toimen osaaja

Tuotekehittäjän on toimittava innovatiivisesti ja aina yrityksen parasta ajatellen (Kansikas 2004). Tuotekehittäjä toimii yleensä linkkinä monen eri tahon välillä. Tuotekehittäjä on johtamisen ja johdon tuki ja kuuluu yleensä johonkin johdon työryhmistä. Häntä voisi luonnehtia myös tulkiksi hallinnollisen johdon ja suorit-tavan tason, esimerkiksi kokkien välillä.

Tuotekehittäjän toimenkuvaan kuuluu lähes poikkeuksetta operatiivinen ohjaus. Hänen tulee valvoa ja vastata tuotteen laadusta ja muun muassa pakkausmer-kintöjen oikeellisuudesta ja lainsäädännöllisistä seikoista.

Virpi Kulomaa (2009) on haastatellut kondiittori ja leipurimestari Iiro Heinosta tuotekehittäjän työstä. Heinonen kertoo olevansa paraatipaikalla tuotekehittäjä-nä. Tuotannon tarkka tuntemus on Heinosen mielestä tuotekehittäjän yksi ehdo-ton perusosaamisalue muun ammattitaidon ohella. Muita Heinosen mielestä tärkeitä ominaisuuksia tuotekehittäjän työssä ovat innovatiivisuus, luovuus sekä rohkeus.

Ruokapalvelu on asiakaspalvelua. Nykypäivänä ruokapalveluita käyttävät asi-akkaat osaavat antaa palautetta saamastaan palvelusta. Asiakastytyväisyys-kyselyt ovatkin osa niin julkisia kuin yksityisiäkin ruokapalveluita. Kyselyillä pyri-tään entistä selkeämmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja kohdistamaan ne oikein. Myös erilaiset kampanjat tuovat vaihtelua niin asiakkaille kuin työnteki-jöillekin. Tuotekehittäjä on omalta osaltaan tärkeässä roolissa erilaisten kam-panjoiden onnistumisessa. Hän toimii yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa niiden suunnittelussa sekä kuuntelee, miten asiakkaat reagoivat. Onkin tärkeää, että tyytyväisyyttä ja kampanjan onnistumista kysytään asiakkailta heti sen pää-tyttyä, jotta osattaisiin tulevaisuudessakin vastata asiakkaiden toiveisiin.

Pirjo Alho-Lehto (2010) kertoo tuotekehittäjän työssä vaadittavista ominaisuuksista. Hän mainitsee muun muassa luovuuden, innovatiivisuuden, stressin sie-tokyvyn sekä pitkäjänteisyyden Kulomaan (2009) ja Kansikkaan (2004) tavoin.

Tuotekehittäjä tarvitsee työssään myös pettymysten sietokykyä sillä kaikki uudet innovaatiot tai projektit eivät välttämättä jalostu uusiksi tuotteiksi (Alho-Lehto. 2010). Tuotekehittäjän on kuitenkin osattava tiiminsä kanssa nämä mahdolliset vastoinkäymisetkin kääntää positiiviksi kokemuksiksi. Aina voi syntyä entistä parempia ideoita.

Alho-Lehto (2010) mainitsee myös jatkuvasti muuttuvan lainsäädännön aiheuttavan tuotekehittäjän työhön entistä tarkempaa otetta. On huomioitava pakkausmerkintöjen oikeellisuus sekä muutosten aikataulutus, jotta raaka-aine ja pakkaushävikki voidaan minimoida. Tuotekehittäjän erityinen kouluttamisen ja kehittämisen kohde onkin juuri muutoksen hallinta.

Tuotekehittäjän työn tueksi ja tiedon kartuttamiseksi on kehitetty mittava määrä erilaisia ohjelmia. Ne ovat useimmiten kalliita ja niiden käyttö vaatii alussa paljon työtä. Tietoa on siis saatavilla, mutta kapasiteetti sen käsittelyyn on rajallinen. On siis tärkeää löytää juuri ne oikeat omaa työtä hyödyttävä tieto ja soveltaa se käytäntöön. (Alho-Lehto 2010.)

Merja Leino sekä Marianne Nordblom (2010) ottavat artikkelissaan esille kuluttaja- ja asiakaslähtöisyyden tuotekehitysprosessissa. Tuotekehittäjällä tulee olla vahva kuluttajaosaaminen, muuten eivät uudet ja innovatiiviset tuotteet löydä tietään asiakkaalle helpottamaan tämän arkea ja juhlaa.

Leino ja Nordblom (2010) kertovat artikkelissaan, että tuotekehitys ei voi olla irrallinen prosessi, vaan sen on oltava osa kaikkia yrityksen prosesseja. Tuotekehitys ei myöskään ole vain yksittäisen tuotteen kehittämistä, vaan se on hyvin looginen ja systemaattinen prosessi. Tätä kaikkea Atrialla tukee laaja-alaisen koulutustaustan omaava tuotekehitystiimi. Tiimin jäsenissä on muun muassa ravitsemistieteilijöitä, kokkeja, diplomi-insinöörejä ja lihateknologeja. Kaikki tuotekehitysprosessin vaiheet dokumentoidaan ja testataan ennen kuin lopullisia päätöksiä tehdään. Näin myös jokainen tiimin jäsen pääsee käyttämään omaa erityisosaamistaan.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän työn tavoitteena on perehtyä tuotekehittäjän toimenkuvaan julkisen ruokapalvelun organisaatioissa kunnissa ja yksityisellä sekä elintarviketeollisuudessa.

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua, sillä perehdyttäessä tiettyyn toimenkuvaan, uskoin henkilökohtaisesta kanssakäymisestä olevan eniten hyötyä tämän työn tekemiseen. Tätä näkemystäni tukee myös Eskola ja Suoranta (2008, 15-24,61,85-95), joiden mukaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on muun muassa haastattelut. Haastattelussa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja otanta on usein harkinnanvarainen. Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Teemahaastattelun aihepiiri on ennalta määrätty, mutta siinä ei välttämättä ole tarkkoja kysymyksiä. Haastattelijalla on käytössään tukilista käsiteltävistä asioista. Haastattelijan tehtävä on pitää haastattelua yllä ja motivoida haastateltavaa. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa on punaisena lankana tietty aihe.

Haastattelin kuntasektorilta viittä tuotekehittäjää, jotka toimivat yhtiöitettynä ruokapalveluyrityksenä tai liikelaitoksena. Yksi henkilö vastasi haastatteluun yksityisen palveluntuottajan näkökulmasta. Haastattelussa elintarviketeollisuuden näkökulmaa tuotekehitykseen tuovat kahden yrityksen tuotekehittäjät.

Valitsin haastateltavat omien, työssä saatujen verkostojeni kautta sekä hakeamalla internetistä sellaisten kaupunkien ruokapalveluiden sivut, joissa ajattelin olevan oma tuotekehittäjä. Suurista kaupungeista kolmessa, joissa ruokapalvelut on liikelaitostettu tai yhtiöitetty, tuotekehityksessä toimi useampiakin ihmisiä tiimin omaisesti. Yksityisellä sektorilla sekä elintarviketeollisuudessa tuotekehitys koostuu kokonaan tiimityöstä, jota haastateltavat hallinnoivat.

Teemahaastattelun, kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valitsin tähän tutkimukseen, koska se on mielestäni ainoa oikea metodi, silloin kun kysytään perustietojen ohella henkilön omiakin mielipiteitä. Lisäksi tämä toimenkuva ei ole kysytävissä eikä vastattavissa vain yhdellä lauseella tai monivalintavastauksilla, ku-

ten lomakekyselyllä tehtäessä toimittaisiin. Hirsjärvi ja Hurme (2004, 11, 35, 42-43, 45-47, 67) määrittelevät haastattelun tiedonhankinnan perusmuodoksi. Menetelmänä se on joustava ja soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Lisäksi sen avulla saadaan usein syvällistä tietoa kyseessä olevasta teemasta. Haastattelulla kerätään tietoa haastateltavien mielipiteistä ja käsityksistä, jotka perustuvat käytännön kokemuksiin. Kun teoreettista tietoa ei ole riittävästi saatavilla, antaa haastattelu laajemman näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle, jota teemahaastattelu edustaa, on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on määritelty, mutta ei kaikkia. Haastattelu voidaan myös nimetä keskusteluksi, jossa molemmat osapuolet ovat vaikuttavina osapuolina toisiinsa.

Haastattelut tein lähettämällä kysymykset etukäteen sähköpostilla ja sovin henkilökohtaisen haastatteluajan. Omien aikataulumuutosteni vuoksi kahden henkilön kohdalla vastaukset kysymyksiin tulivat sähköpostin välityksellä. Vastaukset olivat kuitenkin niin laajoja ja perusteellisia, että eroa henkilökohtaiseen haastatteluun ei tullut. Tallensin haastattelut sanelukoneelle, jota kuuntelemalla kirjoitin tekstin työhöni. Osalta haastateltavista sain lisäksi sähköpostin välityksellä haastattelun jälkeen vastaukset kysymyksiin. Tosin huomattavasti suppeammin, koska haastattelu oli jo käyty.

Haastattelukysymykset (Liite 1) laadin sillä perusteella, miten uskoin saavani mahdollisimman kattavat vastaukset tuotekehittäjän toimenkuvasta. Vaikka teemahaastattelussa ei yleensä käytetä valmiita kysymyksiä, koin sen haastateltavien kannalta paremmaksi, jotta he pystyivät valmistautumaan tilanteeseen etukäteen. Tästä toiminnasta sain kiitosta kaikilta vastaajilta. Se auttoi myös itseäni pysymään määrittelemässäni viitekehyksessä, eikä haastattelusta tullut liian lavea ja vaikeasti yhteenvedettävä.

6 TULOKSET

6.1 Nimikkeistö ja toimenkuva

Haastateltavieni nimikkeistön laajuus oli itselleni pieni yllätys, sillä varsinaisella tuotekehittäjän nimikkeellä toimii vain yksi vastaajista. Muita nimikkeitä ovat ruokapalvelusuunnittelija, palvelusuunnittelija, ravitsemussuunnittelija, tuotantopäällikkö, ravintolapäällikkö, tuotekehityspäällikkö sekä tekninen päällikkö. Käytän tekstissä yleisnimitystä tuotekehittäjä, selvyys vuoksi.

Kaikkien haastateltujen toimenkuva on erittäin laaja-alainen. Kaikista kahdeksasta haastatellusta henkilöstä kolmella on alaisia. Kaikissa yrityksissä, joista henkilöitä haastattelin, toimii tuotekehitystiimi ja kaikki haastatelluista ovat itse myös tällaisen tiimin jäseniä, kuitenkin vain kolmella haastatelluista on tällainen tiimi johdettavanaan. Tiimin koko vaihteli suuresti, sillä projektiluonteisesti siihen voidaan nimetä useita henkilöitä lisää. Pääsääntöisesti tiimissä on 4-6 jäsentä. Tuotekehitystiimi voi toimia myös kansainvälisesti. NykYTEKNIikka mahdollistaa muun muassa palaverit internetin välityksellä.

Kaikkien muiden, paitsi elintarviketeollisuudessa toimivien, tuotekehittäjien toimenkuvaan kuuluu ruokalistojen laatiminen. Ruokalistat laaditaan kaikille ruokapalvelun asiakasryhmille tai osalle niistä. Neljän tuotekehittäjän yrityksissä on myös muita tuotekehittäjiä, joten jokaisella on oma vastuualueensa esimerkiksi lasten- ja nuorten ateriat, vanhus- ja sairaala-ateriat, kotipalveluateriat ja ulkoinen myynti, tilaustarjoilu ja jonkin verran myös markkinointia.

6.2 Koulutustausta ja työhön vaadittava koulutus

Haastateltavien oma koulutustausta on laaja. Kaikilla haastatelluista oli suoritettuna useita pieniä alaan liittyviä kursseja varsinaisen tutkintokoulutuksen lisäksi. Kolmella haastatelluista oli kaksi korkeakoulutasoista tutkintoa. Tutkinnot jakautuivat seuraavalla tavalla: neljällä henkilöllä on ammattikorkeakoulututkinto

AMK, haastatelluista yksi on opettaja, yhdellä on ylempi korkeakoulututkinto yliopistosta ravitsemustiede pääaineena, yksi henkilö on suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon YAMK ja yhdellä korkein tutkinto on ravitsemisteknikko. Kaikki haastateltavat ovat opiskelleet jatkuvasti työn ohessa, koska koulutus uudistuu jatkuvasti. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työssä kehittymisen kannalta on tärkeää opiskella jatkuvasti lisää ja oltava kiinnostunut uusista asioista.

Vain yhteen tuotekehittäjän toimeen vaadittiin elintarviketieteilijän pätevyys. Yrityksistä kaksi vaatii ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja muut alemman korkeakoulututkinnon. Kaikkiin tehtäviin vaadittiin lisäksi laajaa työkokemusta ruokapalvelualalta niin suunnittelu- kuin esimiestehtävistä.

6.3 Tuotekehittäjän työn merkitys yritykselle

Kaikki kahdeksan vastaajaa olivat yhtä mieltä siitä, että tuotekehittäjän toimi on yrityksen yksi tärkeimpiä voimavaroja. Yksi haastateltavista kertoo tuotekehitystiimin toiminnan olevan koko yhtiön perusta ja yksi tärkeimmistä asioista yhtiön mission, vision ja arvojen toteutumisessa.

Yrityksiin on päätetty perustaa tuotekehittäjän työsuhteita parantamaan yrityksen tulosta, kehittämään ja parantamaan tuotannonohjausjärjestelmien käyttöä, suunnittelemaan ruokalistoja ja prosesseja kokonaisuudessaan tehokkaammiksi sekä nostamaan yrityksen imagoa. Kolmessa yrityksessä niin sanottu riviesimiehen tehtävä on muutettu tuotekehittäjän tehtäväksi toiminnan laajentuessa ja yrityksen huomatessa tuotekehityksen tärkeys. Viidessä yrityksessä tehtävä on ollut yrityksen perustamisesta lähtien olemassa.

Erityisesti elintarviketeollisuudessa tuotekehittäjän merkitys korostuu. Vain hyviä testattuja ja toimivia tuotteita myymällä yrityksellä on mahdollisuus menestyä. Lisäksi elintarviketeollisuudessa tuotteen matka tuotekehityksestä kuluttajan ruokakoriin kestää paljon kauemmin, kuin esimerkiksi kouluruokailua järjestävän kunnan valmistuskeittiössä ennen kuin se on asiakkaan lautasella.

Kahdessa haastattelussa nousi esiin muun muassa poliittisten päättäjien toimialaosaaminen. Se tulisi saattaa sille tasolle, jotta he voisivat ymmärtää ruoka-

palveluiden kehittämisen ja mitä se vaatii toimiakseen tehokkaasti ja jopa tuotavasti. Vaihtoehtoisesti he voisivat hyödyntää kunnissa jo olevaa asiantunte-
musta nykyistä enemmän. Yksityisellä sektorilla, erityisesti elintarviketeollisuu-
dessa, tuotekehityksen merkitys on ymmärretty paljon laajemmin ja siihen pa-
nostetaan joka vuosi kasvavasti.

6.4 Toimintatapojen jalkauttaminen henkilöstölle

Kaikki tuotekehittäjät pitävät tärkeänä sujuvaa ja nopeaa tiedonkulkua. Uusien
toimintatapojen, reseptiikan, tuotteiden tai ruoanvalmistustapojen tiedottaminen
tehdään pääsääntöisesti kerran kuussa tapahtuvissa henkilöstöpalavereissa.
Lisäksi kaikissa yrityksissä oli käytössä vielä jokin seuraavista tiedon välitysmen-
etelmistä: Sähköinen tiedotus (intranet, sähköinen henkilöstölehti, sähköposti),
tuotannon ohjausjärjestelmien kautta tapahtuva (tuotteet) tai uuden reseptiikan
koulutuspäivä.

Kaikki kahdeksan haastattelemaani henkilöä edustavat 50 000 - 250 000 asuk-
kaan kaupunkia tai isoja elintarviketeollisuuden yrityksiä ja yksityisiä palvelun-
tuottajia. Tästä syystä heistä jokainen kuuluu moneen erilaiseen tiimiin tai pro-
jektiryhmään oman tuotekehitysryhmänsä lisäksi. Palavereja tulee viikossa 2-4
riippuen siitä, missä vaiheessa mikäkin asia on menossa. Näiden palavereiden
koostaminen yhdeksi kerran kuussa pidettäväksi henkilöstöpalaveriksi, niin ettei
osallistujia koe kaatuvansa tietovyöryn alle, koetaan haasteellisena. Muun mu-
assa tästä syystä tuotekehittäjät kokevat muidenkin tiedotuskanavien olevan
erittäin tärkeitä. Lisäksi he kannustavat ja ohjaavat henkilöstöä olemaan itsekin
aktiivisia tiedon hankkijoita.

Kaikissa yrityksissä järjestetään säännöllisesti henkilöstölle koulutusta muun
muassa uusista ruoanvalmistusmenetelmistä, ravitsemuksesta, työhyvinvoinnis-
ta ja esillelaitosta.

6.5 Palautteeseen reagointi

Elintarviketeollisuuden yrityksissä on palautteiden osalta käytössä hälytysrajat. Esimerkiksi kolme palautetta tuotteesta tietyn ajan sisällä käynnistää tietyn prosessin tuotteen mahdollisen vian löytämiseksi. Myös tuotteen oltua markkinoilla tietyn ajanjakson tehdään sille niin sanottu loppukatselmointi, jossa analysoidaan kaikki siihen mennessä tullut palaute. Tämän jälkeen päätetään jatkaako tuote markkinoilla, kehitetäänkö sitä mahdollisesti vielä vai poistetaanko se kokonaan.

Tällaista hälytysraja-toimintamallia ei kunnallisella eikä yksityisellä palveluntuottajalla ole. Palautetta kuitenkin kerätään jatkuvasti. On olemassa eri asiakas-segmenteille suunnattuja tyytyväisyyskyselyjä. Kaikissa yrityksissä on jatkuvan palautteen keräämistä sähköisillä ja manuaalisilla lomakkeilla. Asiakaspalautteet ovat ensi arvoisen tärkeitä kaikkien haastateltujen mielestä, mutta myös työntekijöiltä tullut palaute koetaan kehittämisen kannalta tärkeänä. Koetaan, että oman työn kehittämiseen kuuluu itsearviointi ja palautteen antaminen. Palautteita käsitellään systemaattisesti tuotekehityspalaverissa ja niihin pyritään löytämään ratkaisu tietyn aikajanan puitteissa.

Kaikissa yrityksissä oli käytäntönä vastata palautteeseen heti, mutta yksittäinen palaute ei silti välttämättä käynnistänyt mitään tiettyä prosessia. Kuntasektorilla jonkin tietyn ruokalajin pois ottaminen ruokalistalta vaatii useampia perusteltuja palautteita ja aina tällaista asiaa analysoidessa otetaan huomioon myös tuotteen menekki.

6.6 Tuotekehitys nykypäivänä

Tähän kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat lähes samoilla sanoilla. Seuraavassa muutamia suoria lainauksia haastateltavien vastauksista kysymykseen, mitä tuotekehitys heidän mielestään nykypäivänä tarkoittaa.

”Elinehto menestyvälle liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä. Se on aktiivista verkostoitumista raaka-ainetoimittajien, koulutusjärjestäjien asiakkaiden ja sisäisten toimintojen kanssa.”

"Tuotekehitys on yrityksen yksi tärkeimpiä työvälineitä. Sen tarkoituksena on tuottaa asiakkaille laadukkaita ateriapalveluita, seurata tuotteiden laatua ja kehittää tuotantoon tehokkaampia toteuttamistapoja."

"Tuotekehitys on välttämättömyys ravitsemissuositusten toteutumisen todentamiseksi. Se on toiminnan tehostamista, yhdenmukaistamista, laadun varmistamista ja jäljitettävyyttä."

"Hallittua, ohjattua, tiettyyn laatutasoon tähtäävää toimintaa. Varmistetaan ruoan turvallisuus ja tasainen laatu loppuasiakkaalle. Tarkoituksena asiakasarvon lisääminen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen annetuilla määreillä. Kilpailukyvyn ylläpitäminen, jotta pystytään säilyttämään oma toiminta."

"Tuotekehitys on organisaatio, joka kokoaa kaikki palaset yhteen ja kehittää toimintaa yhdessä kentän kanssa, siten että kaikki saavat riittävästi tukea ja ohjausta."

Vastauksissa on yksiselitteisesti huomattavissa tuotekehityksen todella suuri merkitys yrityksen kivijalkana ja toiminnan lähtökohtana.

7 TULOSTEN TARKASTELU

Toimenkuvien nimien perusteella ei olisi pystynyt päättämään, että haastatellut henkilöt työskentelevät tuotekehityksen parissa. Ainoastaan yhden haastateltavan nimike oli tuotekehittäjä. Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut suoria alaisia, mutta heidän vastuullaan saattoi olla erillisen tiimin johtaminen. Kyseessä on siis asiantuntijatehtävä, johon ei ole sisällytetty hallinnollisia esimiestehtäviä.

Tuotekehittäjän työtä elintarviketeollisuudessa tai julkisella sektorilla ei ole tarkoituksenmukaista verrata toisiinsa. Elintarviketeollisuudessa kehitetään usein yhtä tai useampaa tuotetta, ei niinkään koko palvelua. Julkisella sektorilla tuotekehittäjän työ ei kuitenkaan ole niin organisoitua, dokumentoitua tai tarkkaan määriteltyä kuin elintarviketeollisuudessa. (Alho-Lehto 2010; Leino & Nordblom. 2010.)

Lampi ym. (2010) mukaan muun muassa reseptiikan vakioiminen ilman tuotannonohjausjärjestelmää on erittäin työlästä. Haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että ilman tuotannonohjausjärjestelmään on nykypäivän ruokapalveluita erittäin vaikea toteuttaa tehokkaasti, turvallisesti ja taloudellisesti. Myös elintarviketeollisuuden toiminta perustuu tehokkaaseen tuotannonohjausjärjestelmään. Tuotannonohjausjärjestelmän kautta saatavat tarkat budjettilaskennat, ruokalistat, tarvelaskennat, varastokierron seuranta ja monta muuta ruokapalvelun suunnittelu- ja toteutustyön toimintoa säästävät niin tuotekehittäjän kuin keittiöhenkilökunnan aikaa (Mauno & Lipre 2008, Jamix oy).

Koulutus tuotekehittäjän työhön voi olla hyvinkin monialainen. Varsinkin elintarviketeollisuudessa toimivien tuotekehittäjien pohjakoulutus voi olla erittäin laaja-alainen. Elintarviketeollisuuden tuotekehittäjä voi olla koulutukseltaan muun muassa diplomi-insinööri, leipuri tai ravitsemisasiantuntija. (Alho-Lehto. 2010.) Tulosten perusteella julkisen ruokapalvelun parissa työskentelevillä tuotekehittäjillä oli tutkinto ruokapalvelun alalta. Tätä työtä varten haastatelluilla elintarviketeollisuuden edustajilla oli koulutus puhtaasti ruokapalveluiden puolelta.

Haastateltavat olivat kaikki erittäin yksimielisiä työn ohella kouluttautumisen tärkeydestä. Vaikka koulutus ei johtaisikaan tiettyyn tutkintoon, on omaa ammattitaitoa pidettävä yllä laajasti ja oltava kiinnostunut alasta. Opetushallitus (2008) on määritellyt tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon ammatillisen osaamisen vaatimuksiksi muun muassa: tuotekehitysprojektin suunnittelun ja lähtötilanteen arvioimisen, tavoitteen määrittämisen, käsitteiden käyttämisen ja projektin aikatauluttamisen realistisesti (Opetushallitus. 2008.) Haastateltavien vastauksia näihin vaatimuksiin peilaten löytää monta yhtymäkohtaa, esimerkiksi tuotekehitysprojektin valmistelusta, tuotekehitysprojektin lähtötilanteen arvioimisen tärkeydestä, projektin tavoitteiden ja aikataulun laadinnasta. Erityisesti aikatauluttuksen ja tavoitteiden asettamisen haastateltavat nostivat monessa kohdassa esiin. Elintarviketeollisuudessa saatetaan asettaa yrityksen johdon ja markkinoinnin puolelta tiukkojakin aikataulutavoitteita tuotekehitykselle, koska tuote on ajateltu lanseerattavaksi esimerkiksi tiettyyn sesonkiajankohtaan.

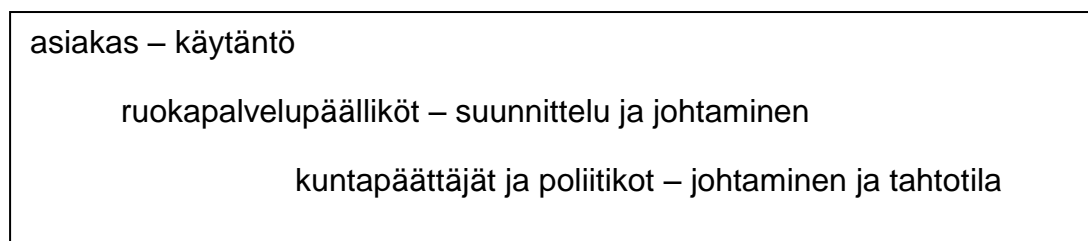
Nykypäivän tuotekehityksessä tuotekehittäjän ehdoton työväline on toimiva tuotannonohjausjärjestelmä. Sinne laaditut ruokalistasuunnitelmat sekä sieltä saadut ravintoainelaskelmat ja kustannustiedot antavat tuotekehittäjälle varmuuden työnsä todenpitävyydestä. (Lampi ym. 2010.) Tuotekehitys on nykypäivänä yrityksen toiminnalle ehdoton edellytys. Ilman toimivaa tuotekehitystä, yrityksellä ei ole myytäviä tuotteita tai palveluja (Leino & Nordblom 2010). Haastattelemani henkilöt olivat kaikki yksimielisiä tuotekehityksen ja erityisesti siinä toimivien henkilöiden tärkeydestä yrityksen toiminnalle. Tuotekehitys on tuotekehittäjänsä toimesta hallittua, ohjattua ja tiettyyn laatutasoon tähtäävää toimintaa. Jotta ravitsemussuositukset voisivat toteutua, vaatii se yritykseltä keskitettyä ja vakioitua reseptiikkaa. Tähän työhön paras osaaminen löytyy tuotekehittäjältä. Nämä ajatukset tulivat esiin kaikissa haastatteluissa.

Vaikka sain kahden henkilön vastaukset ainoastaan sähköpostin välityksellä, olivat vastaukset kysymyksiin niin kattavia, ettei itse haastattelulla olisi saatu laajempaa näkemystä tuotekehittäjän toimenkuvaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tätä työtä tehdessä huomasin, ettei haastateltavien tuotekehittäjien ja oma ruokapalveluohjaajan työni julkisella sektorilla juurikaan eroa toisistaan. Molemmis-
sa mietitään palvelua kokonaisvaltaisesti. On otettava huomioon niin työntekijät
kuin tilaaja-asiakkaatkin. Vaikka tuotekehittäjällä ei varsinaisia esimiestehtäviä
olekaan, on ohjaaminen ja usein henkisenä tukena oleminen osa toimenkuvaa.

Kuntastrategioiden ja sitä kautta myös palvelustrategioiden käytäntöön saatta-
minen olisi hyvä alku saada myös päättäjät huomaamaan ruokapalveluiden ar-
vokkuus. Helposti strategiat hautautuvat päivittäisten rutiinien alle, mutta jospa
palvelustrategian luominen ruokapalveluihin kunnissa aloitettaisiinkin asiakkaan
näkökulmasta. Vaikka tiedämme, että asiakasnäkökulmasta palveluita tulisi ke-
hittää ja käytännössä näin varmasti tehdäänkin, on niiden kuvaaminen usein
aloitettu johdon näkökulmasta.



KUVIO 2 Palvelustrategian laatimisen vaihtoehtoinen malli

Kuviossa kaksi on kuvattu toimintamalli siitä, miten palvelustrategia aloitettaisiin
asiakkaan ja ruokapalvelua tuottavan tahon näkökulmasta. Tiedostettaisiin asi-
akkaan tarpeet ruokapalvelupäälliköiden ja niitä suunnittelevien tahojen toimes-
ta. Kuntapäättäjät ja poliitikot tekisivät yhteistyötä ruokapalvelun johdon kanssa,
jolloin jo kuntastrategiassa voitaisiin nähdä kunnan tahtotila tuottaa kunnassa
laadukkaita ruokapalveluita.

Kansikas (2004) toteaa tuotekehityksen olevan pitkäjänteistä työtä. Haastattelu-
jeni perusteella, vasta elintarviketeollisuudessa tämä on sisäistetty hyvin. Suurin

osa kuntasektorilla työskentelevistä tuotekehittäjistä oli tehnyt tai tekee edelleen kehitystyötä monen muun työtehtävän ohella.

Tämän opinnäytetyöprosessini kuluessa ympäristökuntien ruokapalvelupäälliköt kokoontuivat miettimään, miten yhteistä tuotannonohjausjärjestelmää voitaisiin paremmin kehittää. Sain olla mukana suunnittelemassa sitä ja yhteisestä päätöksestä päätettiin perustaa tuotekehitysryhmä kuudelle kunnalle. Tavoitteena oli saada vakioidut ruokaohjeet käyttäen ainoastaan sopimuksessa olevia elintarvikkeita.

Ympäristökuntien ruokapalveluiden Ylöjärvi, Nokia, Lempäälä, Vesilahti, Kangasala ja Pirkkala kanssa perustettiin yhteinen tuotekehitystyöryhmä vuonna 2011 tammikuussa ja sille laadittiin toimintamalli. Ensimmäiseksi päätettiin, kuka tai ketkä työryhmästä ovat vastuussa ja kenelle he raportoivat. Pirkkalan ja Nokian ruokapalveluohjaajat olivat luonnollinen valinta ryhmän vetäjiksi. He raportoivat ruokapalvelupäälliköille keskitetysti.

Seuraavaksi määriteltiin tavoitteet ja aikataulu, joka tavoitteena tarkoitti kuuden viikon ruokalistan lounasruokaohjeiden vakiointia ja aikaa annettiin kuluva vuosi 2011. Tavoitteet siksi, että tiedetään, mikä on haluttu laatutaso ja mitä vaaditaan, jotta se saavutetaan. Aikataulu siitä syystä, että ruokaohjeitahan voisi parantaa loputtomiin, mutta jossain vaiheessa on päätettävä, mikä on haluttu tuotelaatu ja edetä sitä kohti.

Henkilöstön osallistuminen vakiointityöhön on ensiarvoisen tärkeää. Tähän ryhmään valittiin kustakin osallistuvasta kunnasta kolme työntekijää. Ruokapalvelupäälliköt valitsivat heidät itse omista kunnistaan. Valintakriteereinä pidettiin sitoutumisvalmiutta, innostuneisuutta, yhteistyötaitoja, alan ammatillista koulutusta sekä halua oppia uutta. Hyvä tiedottaminen asiasta etukäteen ja perustelut, miksi näin tehdään, tuo osaltaan työntekijöille varmuuden tunnetta.

Tuotekehitystyöryhmän toiminta on ollut tuottoisaa ja tehokasta. Ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet kiitettävästi ruokaohjeiden vakiointiin. Kaikki ryhmän jäsenet ovat ymmärtäneet vakioinnin merkityksen ja tärkeyden nykypäivän ruoanvalmistuksessa.

Tämän työn tavoitteena oli perehtyä tuotekehittäjän toimenkuvaan. Tavoitteeni täyttyi mielestäni hyvin. Oli erittäin mielenkiintoista tutustua niin elintarviketeollisuuden, julkisen kuin yksityisenkin sektorin tuotekehittäjien toimenkuviin. Oli antoisaa huomata, miten paljon kunnissa ja kaupungeissa pohditaan samoja asioita. Elintarviketeollisuudessa ja yksityisellä sektorilla monet asiat ovat pidemmälle vietyjä ja lähes kaikkea tehtyä voidaan mitata erilaisilla mittareilla.

Tämä opinnäytetyö sekä työ tuotekehitysryhmän vetäjänä antavat kehittämis ehdotukseen hyvän pohjan. Luontevaa olisikin, että ympäristökunnilla olisi yhteinen tuotekehittäjä, joka koordinoisi keskitetysti ne tarpeet mitä, kunnilla ruokalistasuunnittelussa ja ruokaohjeiden kehittämisessä olisi.

Kuntien yhteinen tuotekehittäjä voisi antaa asiantuntija-apua elintarvikkeita kilpailutettaessa. Hänellä olisi uusiin tuotetuntemus ja -tietämys. Vastuu kuntien yhteisen tuotekehitysryhmän toiminnasta kuuluisi tuotekehittäjälle. Hän voisi myös valtakunnallisesti verkostoitua muiden julkisen sektorin tuotekehittäjien kanssa.

Tampereen ympäristökuntien ruokapalvelut Nokia, Lempäälä, Pirkkala, Vesilah- ti, Kangasala ja Ylöjärvi ovat jo vuosien ajan tehneet yhteistyötä. Viime vuosina tätä yhteistyötä on entisestään tiivistetty. Luontainen jatkumo olisikin yhteinen tuotekehittäjä. Kaiken perusta ruokapalveluissa on kuitenkin asiakas, jolle ruo- kaa valmistamme ja ruokalista jonka mukaan sitä teemme. Yhteisen tuotekehit- täjän työ voisi luoda aivan uudenlaisen tavan toimia ruokalistasuunnittelussa sekä reseptiikan kehittämisessä.

Jatkoaiheena tälle opinnäytetyölle voisikin olla selvitystyö, kuinka yhteinen tuo- tekehittäjän toimi ympäristökuntiin perustettaisiin. Olisiko sille oikeasti tilausta? Miten kuntapäätäjät tähän suhtautuisivat?

LÄHTEET

Alho-Lehto, P. 2010. Jokainen päivä tuotekehittäjän työssä vaatii luovuutta. Kehittyvä elintarvike 6. Haastattelu.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. uudistettu painos. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Haapanen, A, Hyrkkänen, S, Korhonen, S. 2010. Julkisten ruokapalveluiden laatuksiteerit. Helsinki: Valopaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi. 2010. Ruokastrategian valmistelun johtoryhmä. Vammalan kirjapaino.

Jamix oy. Luettu 30.10.2011

http://www.jamix.fi/uudetsivut/index.php?cmd=set_content&p=74

Joukkoruokailun kehittäminen. 2009. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämis-työryhmän toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Julkaisu. <http://www.stm.fi> Julkaisu.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Ravitsemispalvelualan ammattilaisen oma opas. 2008. Helsinki: Yliopistopaino

Julkisten ruokapalveluiden laatuksiteerit. 2010. FCG Finnish Consulting Group & Maa- ja metsätalousministeriö. Helsinki: Valopaino Oy.

Kangasala kuntastrategia 2016. Luettu 10.12.2011.

<http://www.kangasala.fi/@Bin/1202752/Kuntastrategia2016valmis.pdf>

Kansikas, J. 2004. Myyjä, tuotekehittäjä ja tuotejohtaja – Tuotepäälliköiden tehtäväarakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluviin tekijöihin. Väitöskirja. Jyväskylä.

Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja G2/3/2010. Koipijyvä Kuopio. Opinnäytetyö.

Kulomaa, Virpi. 2009. Tuotekehittäjänä saa olla paraati paikalla. Artikkel. Luettu 27.12.2011.

<http://www.herkkuammatti.fi/pages/index.php/osaajana-ammattikeittioessa-artikkelit/12-tuotekehittajana-saa-olla-paraatipaikalla>

Kuntatyönantajat 2011. Luettu 2.4.2011. <http://www.kuntatyönantajat.fi>

Lampi, R., Laurila, A., Pekkala, M-L, 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uudistettu painos. Helsinki. WSOY oppimateriaalit Oy.

Leino, M. & Nordblom, M. 2010. Kuluttajalähtöisyys on tuotekehityksen ykkösajuri. Kehittyvä elintarvike 6. Haastattelu.

Lempäälä kuntastrategia 2012-2025. Luettu 10.12.2011.
http://www.lempaala.fi/kunta_ja_hallinto/hallinto/kunnan_strategia/

Mauno, S. & Lipre, E. 2008. Taitava kokki ammattikeittiössä. 1. painos. Helsinki. WSOY oppimateriaalit Oy.

Nokia kaupunkistrategia 2011 - 2016. Luettu 10.12.2011.
http://www.nokiankaupunki.fi/kuntainfo/strategia_ja_talous/strategia/

Opetushallitus. 2008. Näyttötutkinnon perusteet – tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto. Määräys35/011/2007. Luettu 22.11.2011.
http://www.oph.fi/download/111138_tuotekehittaja_erikoisammattitutkinto.pdf

Pirkkalan kunta. ruokapalvelu. Luettu 23.5.2011. <http://www.pirkkalankunta.fi>

Pirkkala kuntastrategia vuosille 2011 – 2015. Luettu 23.5.2011. <http://pirkkala-fi-bin.directo.fi/@Bin/0074428b8f9a559517b4934caaa0df34/1323527359/application/pdf/1557601/strategia.pdf>

Pirkkalan kunnan ruokapalvelun talousarvio 2010.

Pirkkalan kunnan ruokapalvelun tilipäätösraportti 2010.

Pirkkalan kunnan Tweb-arkisto 2009. Palvelusopimukset. Luettu 23.5.2011.

Suomalaisen ruoan edistämishjelma. Tulostettu 23.5.2011. <http://www.sre.fi>

Suomalaiset ravitsemussuositukset. 2005. Edita. Luettu 6.11.2010.
<http://wwwb.mmm.fi/ravitsemusneuvottelukunta/FIN11112005.pdf>

Suomalaiset ravitsemussuositukset – ravinto ja liikunta tasapainoon. 2005. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

UFS. Unilever Food Solutions. Tekninen päällikkö Ulla-Maija Laitinen. Luento. 13.5.2011.

Tuorila, H. 2004. Aistittava laatu ja miellyttävyys ohjaavat. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 18.11.2011. <http://www.ktl.fi/portal/2890>

Valtioneuvoston periaatepäätös - Terveyttä edistävän liikunnan ja ravinnon kehittämislinoista. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:10. Helsinki: Yliopistopaino.

Vesilahti kuntastrategia 2011-2013. Luettu 10.12.2011.

http://www.vesilahti.fi/mp/db/file_library/x/IMG/31671/file/Budjettikirja_VALTUUSTO.pdf

Vikstedt, T., Raulio, S., Prättälä, R. ja Joukkoruokailutyöryhmä. 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemislaatu. Raportti. Helsinki.

Ylöjärvi kaupunkistrategia 2020. Luettu 10.12.2011.

http://www.ylojarvi.fi/kuntainfo/strategiat_ja_talous/kaupunkistrategia/

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Taustatietoja:

Nimi:

Nimike:

Organisaatio / Yritys:

Toimitko julkisella sektorilla, elintarviketeollisuuden palveluksessa vai yksityisellä sektorilla?

TOIMENKUVA JA KOULUTUS

1. Kuvaile toimenkuvasi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Vastaako toimenkuva työtäsi?
2. Minkälainen koulutus sinulla on? / Minkälainen koulutus työhösi vaaditaan?
3. Onko toimenkuvasi muodostunut nykyisenlaiseksi vuosien kuluessa vai oletko tullut suoraan nykyisenlaiseen tehtävään?

TUOTEKEHITTÄJÄ ORGANISAATIOSSA

4. Miten organisaatioonne päätettiin perustaa tuotekehittäjän / suunnittelijan työsuhte?
5. Miten tärkeänä organisaatiossanne työsi nähdään?
6. Miten kehittäminen tapahtuu organisaatiotasolla?

TIIMI JA SEN TOIMINTA

7. Onko sinulla alaisia / tiimi johdettavana vai oletko itse tietyn kehittämissiimin jäsen? Vai molempia? Kerro minkä kokoinen tiimi ja miten paljon päätöksenteko "valtaa" sinulla on? Tiimin tapaamistiheys?
8. Kuinka uudet toimintatavat ja/tai tuotteet jalkautetaan henkilöstön tietoon? Toimintatapa? Palaverit? Työnopastus?
9. Miten suhtaudut / tiimi suhtautuu kentältä tulleeeseen palautteeseen? Miten siihen reagoidaan? (asiakaspalautteet ja henkilöstöltä tullut palaute)
10. Mitä tuotekehitys / ruokapalvelusuunnittelu mielestäsi tarkoittaa nykypäivänä?